



v.11, n.5

Vitória-ES, Set.- Out. 2014

p. 102 - 123 ISSN 1807-734X DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2014.11.5.5>

## Imaginário Organizacional e Dimensão Tácita do Conhecimento: Estudo de Caso em Empresa do Segmento de Telecomunicações

**Marcia Caldas Pitrowsky<sup>†</sup>***Instituto Brasileiro de Administração Pública e Apoio Universitário do Rio De Janeiro***Isabel De Sá Affonso Da Costa<sup>Ω</sup>***Universidade Estácio de Sá***Denise Medeiros Ribeiro Salles<sup>‡</sup>***Universidade Federal Fluminense*

### RESUMO

Este estudo investigou a relação entre o imaginário organizacional e a dimensão tácita da criação do conhecimento, segundo o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), em uma empresa do segmento de telecomunicações. Tal escolha justifica-se por ser esse segmento altamente competitivo e intensivo em conhecimento. Foi utilizada a abordagem qualitativa e a estratégia de estudo de caso, a partir da análise documental, da entrevista semiestruturada e da aplicação de técnicas projetivas em *workshops*. Os resultados evidenciaram que a falta de uma intenção organizacional em torno do compromisso coletivo com a criação do conhecimento, de forma claramente explicitada pela alta direção, deixa de potencializar o terreno fértil existente para a inovação, tendo-se em vista o compromisso espontâneo demonstrado por seus colaboradores com a imagem, para eles grandiosa, da empresa.

**Palavras-chave:** Imaginário organizacional. Criação do conhecimento. Identificação indivíduo-organização. Conhecimento tácito e explícito.

Recebido em 13/08/2012; revisado em 29/10/2012; aceito em 28/05/2013; divulgado em 21/10/2014

#### \*Autor para correspondência:

<sup>†</sup> Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela Universidade Estácio de Sá - RJ  
Vínculo: Consultora Especialista em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Institucional do Instituto Brasileiro de Administração Pública e Apoio Universitário do Rio de Janeiro  
Endereço: Avenida Engenheiro Richard, Grajaú - Rio de Janeiro - RJ - Brasil  
E-mail: [marcia.pitrowsky@gmail.com](mailto:marcia.pitrowsky@gmail.com)  
Telefone: (21) 99477-4924

<sup>Ω</sup> Doutora em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE, da Fundação Getúlio Vargas, RJ  
Vínculo: Professora do Programa de Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial da Universidade Estácio de Sá  
Endereço: Avenida Pres. Vargas - Centro - Rio de Janeiro - RJ - Brasil  
E-mail: [isabel.costa@estacio.br](mailto:isabel.costa@estacio.br)  
Telefone: (21) 981186103

<sup>‡</sup> Doutora em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE, da Fundação Getúlio Vargas, RJ  
Vínculo: Professor Adjunto III da Universidade Federal Fluminense  
Endereço: Avenida Almirante Ary Parreiras, Niterói - RJ - Brasil  
E-mail: [denisesalles@id.uff.br](mailto:denisesalles@id.uff.br)  
Telefone: (21) 999688255

**Nota do Editor:** Esse artigo foi aceito por Emerson Mainardes.



Este trabalho foi licenciado com uma Licença [Creative Commons - Atribuição 3.0 Não Adaptada](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)

## 1 INTRODUÇÃO

**E**m um contexto de mercados altamente dinâmicos, as organizações precisam, cada vez mais, criar e inovar em processos, em produtos e em serviços para garantir competitividade. Assim, as empresas precisam adotar modelos de gestão orientados para o aprendizado organizacional e para a inovação, bem como captar o máximo de energia de seus colaboradores, visando ao sucesso da organização. Para tal, sensibilizar e mobilizar, pelo imaginário, esses colaboradores em torno de um mesmo compromisso parece ser um caminho para se alcançar a almejada vantagem competitiva.

Diversos teóricos têm utilizado o conceito do imaginário, relacionando-o ao contexto social, como Enriquez (1972), ou ao organizacional, como Larçon e Reitter (1979), para designar as fantasias compartilhadas por uma equipe de administradores ou por um conjunto de empregados de uma organização, buscando mostrar a influência desse imaginário sobre a identidade da empresa, sobre a cultura organizacional e sobre a liderança.

Segundo Lapierre (1989), o imaginário diz respeito, simultaneamente, ao conjunto de representações que o indivíduo faz sobre a realidade subjetiva interna e sobre a realidade objetiva externa, servindo de ligação entre elas e representando o elemento qualitativo mais importante daquilo que constitui a personalidade do indivíduo. Ao mesmo tempo, como reconhece Maffesoli (2001), o imaginário ultrapassa o indivíduo e impregna o coletivo, de forma que o imaginário individual corresponde, em última instância, ao imaginário de um grupo em que o indivíduo está inserido. Assim, o imaginário estabelece vínculo, funciona pela interação e pode ser entendido como “o estado de espírito de um grupo, de um país, de um Estado-nação, de uma comunidade” (MAFFESOLI, 2001, p.76).

O reconhecimento da importância do imaginário pode, também, ser inferida em Nonaka e Takeuchi (1997), os que argumentam que as empresas não podem criar conhecimento por si mesmas sem o envolvimento, sem o comprometimento e sem a identificação dos indivíduos com os valores e com os ideais da organização. A partir dessa abordagem, os autores defendem, em seu modelo teórico de criação do conhecimento, a ideia de que elementos flexíveis e qualitativos, tais como ideais, valores, emoções, imagens e símbolos, são essenciais nesse processo.

A importância da dimensão tácita do conhecimento em Nonaka e Takeuchi (1997) revela o entendimento da organização não como uma máquina de processamento de informações, mas como um organismo vivo, com uma cultura que reconhece que nem todo

conhecimento é criado e aprendido de forma puramente consciente, uma vez que é fruto da introjeção de experiências vividas pelos indivíduos, ou seja: nem sempre é possível transmitir conhecimento somente por meio da educação e do treinamento formal. Assim, compartilhar a compreensão do que a empresa representa, que rumo está tomando, como interpretar o ambiente, apresenta-se como muito mais relevante do que processar informações objetivas. Tais fundamentos se relacionam com o entendimento mais aprofundado sobre a criação do conhecimento nas organizações, que passa pelo reconhecimento da relação entre o imaginário e o conhecimento tácito e de como ele se dá no contexto das organizações.

Nessa perspectiva, destaca-se a contribuição de Lapierre (1989) sobre a relação entre o imaginário e o conhecimento. O autor defende que o conhecimento e a ciência, bem como todas as ações e práticas humanas encontram, seus fundamentos no imaginário, na fantasia universal pela qual o ser humano encontra (a sua) verdade, tornando para si o mundo inteligível.

Pretendeu-se, com este estudo, contribuir para o entendimento da relação entre criação de conhecimento e imaginário organizacional, evidenciando-se a relevância dos aspectos subjetivo e psicodinâmico que abrigam, no processo de criação e conversão do conhecimento, seus protagonistas: indivíduo e organização. A pesquisa configurou-se como oportunidade para a busca de evidências que propiciem a reflexão sobre a importância do indivíduo, de sua subjetividade e do imaginário organizacional na criação do conhecimento nas organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 IMAGINÁRIO E ORGANIZAÇÕES**

Para Altman (1995), o ano de 1709 marca o surgimento do conceito de imaginação, com a obra de Giambattista Vico; este afirmava que disciplinas tais como línguas, literatura e estudos de fábulas constituíam o fundamento da interpretação humana do mundo. Vico sustentava que o universo fantástico constituía o princípio do conhecimento humano; para ele, o conhecimento começaria com a imagem. Esse entendimento, trazido por Vico, tornou-se uma das bases que levariam Lapierre (1989) a defender o imaginário como base para a construção do conhecimento.

Altman (1995) defende a ideia de que, na atualidade, a imaginação ganha importância impulsionada pela necessidade de sobrevivência dos dirigentes econômicos e industriais, que buscam treinar seus quadros e seus responsáveis em atividades de pesquisa e desenvolvimento, de forma a escapar aos estreitos contornos do pensamento técnico e industrial, transformando-os em profissionais criadores e inventivos. Nesse sentido, surge a

necessidade das empresas desenvolverem sua capacidade de aprendizagem e de auto-organização. Morgan (1996) corrobora essa ideia a partir da metáfora da organização como cérebro, segundo a qual essas capacidades são importantes para que as empresas façam frente às exigências de adaptação ao cenário de intensa competitividade. Esse processo requer mudança de atitudes, o que poderia demandar, para muitas organizações, a necessidade de mudança na sua forma de ver o mundo, na sua visão de futuro, seus valores e suas crenças, processo este que remete às questões que permeiam a noção de imaginário organizacional.

Enriquez (2002) defende que as organizações contemporâneas se apresentam como sistemas culturais, simbólicos e imaginários. Na medida em que as organizações não são mais vistas somente como sistemas de produção ou sistemas sociais, outros elementos passam a ser considerados nas políticas de gestão. Nesse contexto, para canalizar a força produtiva dos indivíduos, é preciso construir um discurso que dê legitimidade à imagem de empresa mais “humana”, fornecendo um modelo de referência para o conjunto de comportamentos coletivos, o que o autor denomina *direção pelo afeto*.

A gestão pelo afeto pode ser entendida como manifestação do reconhecimento, por parte das organizações, da ligação entre imaginário, ação e realização. Como aponta Maffesoli (2001, pág.76-77):

O imaginário, mesmo que seja difícil defini-lo, apresenta, claro, um elemento racional, razoável, mas também outros parâmetros, como o onírico, o lúdico, a fantasia, o imaginativo, o afetivo, o não-racional, o irracional, os sonhos, enfim, as construções mentais potencializadoras das chamadas práticas. De algum modo, o homem age porque sonha agir. O que chamo de “emocional” e de “afetual” são dimensões orgânicas do agir a partir do espírito.

Para Enriquez (2002), as organizações têm a opção de escolher entre dois tipos de imaginário para apresentar aos indivíduos que dela fazem parte: o imaginário enganador e o imaginário motor. O imaginário é enganador quando a organização tenta prender os sujeitos na armadilha de seus próprios desejos de afirmação narcisista por meio da busca de reconhecimento e potência. Além disso, a organização lhes garante ser capaz de oferecer proteção do risco da quebra de sua identidade e da angústia do esfacelamento, despertado e alimentado por toda a vida em sociedade, oferecendo-lhes as couraças sólidas do *status* e do papel organizacional. Ao fazer essas promessas, a organização tende a substituir seu próprio imaginário pelo deles. Freitas (2006) ressalta que, pelo imaginário do logro, a organização se exprime, ao mesmo tempo, como uma instituição divina que engloba, simultaneamente, a mãe nutriz e o pai protetor, buscando ocupar a totalidade do espaço psíquico do indivíduo.

O segundo tipo é o imaginário motor, que permite ao indivíduo se deixar levar por sua imaginação criativa em seu ambiente de trabalho, sem se sentir reprimido por regras. Ele permite que os sujeitos convivam com a diferença, com as mudanças e com a possibilidade de ruptura. É um imaginário que comporta o outro, a espontaneidade, as novas experiências, a liberdade de expressão e o pensamento questionador. Para Enriquez (1997) e Freitas (2006), por abrir espaço para questionar a organização, o imaginário motor é muito menos desenvolvido do que o enganador, uma vez que este garante a admiração pela organização e nutre a dependência dos indivíduos em relação à pretensa comunidade nela formada.

Enriquez (1997) ressalta que as organizações sempre procuraram dar sentido à ação de seus membros por meio da afirmação de determinados valores. A diferença primordial é que, atualmente, todas as organizações tratam consciente e voluntariamente de construir tais sistemas de valores, objetivando modelar os pensamentos, induzindo comportamentos indispensáveis à sua dinâmica. Para o autor, se a organização consegue imprimir sua marca sobre o pensamento e sobre o aparelho psíquico de seus empregados, ela poderá, então, afirmar-se e regozijar-se de ter chegado a integrar seus colaboradores na cultura que ela propõe e impõe e a desenvolver sua motivação para contribuição no alcance dos objetivos.

Ainda segundo Enriquez (1997), uma instituição se esvazia quando não cria valores e processos de socialização, quando não pode se constituir como um sólido referencial simbólico e uma referência identificadora, não se apresentando como um espaço onde o imaginário se desdobre e as pulsões inconscientes e os sentimentos encontrem objetos a serem investidos.

Ainda no caminho para o entendimento da força que toma o imaginário nas relações indivíduo-organização, Amado (2002) aponta alguns fenômenos sociais e psicológicos que se relacionam ao enfraquecimento dos grandes sistemas de equilíbrio e de reprodução social, tais como: ideologias políticas; religiões; família tradicional, entre outros. Para esse autor, a ocorrência desse conjunto de fenômenos colabora para reforçar a ampla crise de identidade cultural, social e individual que abala o mundo ocidental na atualidade, tendo a empresa assumido o lugar central dessa problemática, ao proporcionar uma identidade organizacional que, de certa forma, visa a preencher o vazio de referências individuais e sociais da atualidade.

Freitas (2002), ao fundamentar esse enorme poder de atração das empresas sobre os indivíduos, traz o conceito psicanalítico da transferência que, segundo Laplanche e Pontalis (1991, p. 514), “é o processo pelo qual os desejos e as emoções inconscientes se atualizam em certos objetos, num tipo de relação vivida no passado”. As relações vividas pelos sujeitos

dentro das empresas refletem posicionamentos que se aproximam aos da fase edipiana. A disputa por lugares, por posições, por poder e por influência se aproxima daquela em que a criança quer o lugar do pai ou de qualquer um que interfira no seu acesso ao objeto do amor, personificado pela mãe. De modo geral, conclui Freitas (2002, p. 70): “O que as organizações solicitam é um casamento estranho de autonomia e dependência infantil”.

A organização, ao se apresentar aos indivíduos como “todo-poderosa”, coloca-os diretamente no centro da problemática da busca da identidade, da afirmação de uma unidade compacta e sem falha e do medo do despedaçamento, ou seja, no centro do seu imaginário (ENRIQUEZ, 2002).

### 2.3 CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Morgan (1996) propõe a imagem do cérebro como metáfora para o funcionamento das organizações: o cérebro é um sistema capaz de *aprender a aprender* e está estruturado como um *sistema holográfico*, no qual as capacidades requeridas no todo estão embutidas nas partes. A utilização da metáfora do cérebro pode ser um caminho viável para desenvolver, na organização, o processo de ação flexível e criativa, especialmente quando a intenção é melhorar a capacidade de aprendizagem organizacional, processamento de informação e de auto-organização.

Igualmente, autores como Stewart (1996), Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998) e Tonet e Paz (2006) argumentam sobre a importância de um ambiente favorável à construção do conhecimento, dentro de uma visão organizacional holística que facilite as interações de cada parte com o todo, bem como de gestores que estimulem a participação de todos. A confiança e a colaboração entre os diversos atores são apontadas como competências necessárias ao fluxo dos conhecimentos. A disponibilidade e predisposição dos sujeitos que detêm o conhecimento e daqueles que o receberão são, também, fatores citados como influenciadores no processo de compartilhamento do conhecimento.

#### 2.3.1 O Modelo de Criação do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi

A escolha do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) para esta pesquisa decorre do destaque a elementos fundamentais ao processo de criação do conhecimento, tais como: a valorização da incorporação da experiência pessoal direta; a visão orgânica de mundo que valoriza o conhecimento subjetivo e a inteligência intuitiva; a relevância das questões que funcionam como motores para o estabelecimento de uma ressonância que estimula o compromisso e a ação espontânea e criativa dos indivíduos na organização. Nesse sentido, o



modelo traz uma relação clara entre o imaginário e a criação do conhecimento, problema objeto desta investigação.

O que constitui a pedra fundamental da epistemologia proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) é a distinção entre conhecimento tácito e explícito, concepção também defendida por Davenport e Prusak (2001), tributária do pensamento de Polanyi (1959;1983) e de Kuhn (2000), que reconhecem a dimensão humana e tácita do conhecimento, bem como da interação entre intuição e imaginação no processo de descoberta.

Acompanhando o pensamento de Polanyi (1983), Kuhn (2000) postula que aprender caracteriza um tipo de processo que não se desenvolve exclusivamente com ajuda de meios verbais. Desse processo resulta um conhecimento tácito que se aprende fazendo ciência e não simplesmente adquirindo regras para fazê-la. O conhecimento e a compreensão do mundo não são fornecidos aos indivíduos por eventos externos. Ao contrário, eles buscam tornar o mundo objetivo por meio de processos essencialmente subjetivos. Assim, todos os modos de compreensão simbólica são compostos por palavras, conceitos, ideias, fatos e observações, denotando mais fortemente concepções ativadas na mente através da percepção seletiva, significativa e compartilhada do mundo, do que aspectos externos ao processo. Dessa forma, tais representações não se referem à realidade externa, mas são, na verdade, ferramentas utilizadas pelo indivíduo para captar e lidar com o percebido no seu exterior.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o segredo para a criação do conhecimento está na mobilização e conversão do conhecimento tácito, sendo preocupação central dos autores a criação do conhecimento organizacional, em oposição ao individual. A teoria que postulam focaliza os níveis de entidades criadoras do conhecimento: individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Sua teoria propõe a existência de duas dimensões, epistemológica e ontológica da criação do conhecimento. A partir delas, ocorre a espiral da criação do conhecimento, que surge quando a interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito se eleva dinamicamente, do nível ontológico individual até o nível organizacional.

### **2.3.2 O Modelo de Cinco Fases do Processo de Criação do Conhecimento Organizacional: os Quatro Modos de Conversão e as Cinco Condições Capacitadoras**

É a partir dos quatro modos de conversão do conhecimento: socialização; externalização; combinação e internalização, promovidos pelas cinco condições capacitadoras em nível organizacional: intenção organizacional; autonomia; flutuação e caos criativo; redundância e variedade de requisitos, que se configura o modelo integrado de criação do conhecimento organizacional, usando-se os construtos básicos (desenvolvidos dentro do

contexto teórico e incorporando a dimensão de tempo) da teoria. O modelo deve ser visto como exemplo ideal do processo, compondo-se de cinco fases: (1) compartilhamento do conhecimento tácito; (2) criação de conceitos; (3) justificação dos conceitos; (4) construção de um arquétipo; e (5) difusão interativa do conhecimento, conforme ilustrado na Figura 1.

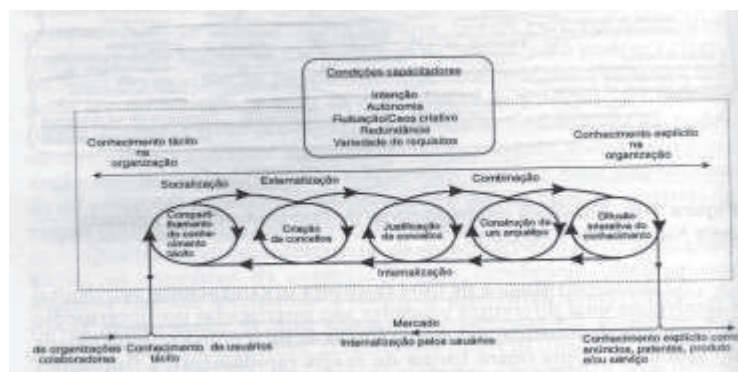


Figura 1 - O Modelo de Cinco Fases de Criação do Conhecimento Organizacional

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

A pesquisa objetivou investigar, em uma empresa intensiva em conhecimento, as relações entre o imaginário organizacional e a dimensão tácita da criação, conversão e difusão interativa do conhecimento. Buscou-se ainda identificar a existência, ou não, de um imaginário organizacional intencional que privilegiasse a dimensão tácita nas fases do processo, bem como as condições capacitadoras existentes e os mecanismos institucionais utilizados para tal processo.

### 3 METODOLOGIA

A escolha da abordagem utilizada deve estar ancorada na natureza do problema que está sendo tratado. Assim, a abordagem qualitativa é a mais apropriada ao objetivo desta pesquisa. Igualmente, a opção pela utilização de técnicas projetivas na coleta de dados, de forma a privilegiar a emersão de aspectos de cunho mais subjetivo, também contribuiu para a escolha da abordagem qualitativa.

As técnicas projetivas valorizam o simbólico, destacando que tudo que se apresenta no contexto vivido está coberto de significados e pode trazer a chave para a interpretação desse contexto (AUGRAS, 1998). Essas técnicas operam pelo seguinte princípio: o indivíduo, por meio de um estímulo, projeta seus aspectos subjetivos que, por alguma razão, não faria espontaneamente. Constituem formas não estruturadas e indiretas de perguntar que incentivam os indivíduos a expressarem suas motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre os problemas em estudo, revelando as maneiras particulares de ver, sentir e interpretar as situações.



Como estratégia metodológica foi adotado o estudo de caso, adequado quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005).

### 3.1 A ESCOLHA DA EMPRESA

A empresa estudada, aqui denominada de XCOM como forma de garantir o sigilo sobre sua identificação, deveu-se ao fato de a mesma pertencer ao segmento de telecomunicações, intensivo em conhecimento e inovação, aspectos fundamentais numa área de negócios com alto grau de concorrência e competitividade. XCOM possui sólida posição no segmento em que atua, conta com cerca de sete mil colaboradores e possui um Centro de Referência Tecnológica que se constitui em um laboratório de testes e de simulações, onde todos os equipamentos e redes que atendem aos clientes estão representados. O local também integra fornecedores e clientes em torno de tecnologias de ponta que, depois, estarão ao alcance de todos os cidadãos.

O grupo de participantes foi composto por 13 indivíduos selecionados pelo critério de intencionalidade, entre o corpo de funcionários da XCOM, a partir de resposta a um convite formal, feito pela empresa, por meio da rede interna de treinamento, para participação em dois *workshops* sobre o tema objeto deste estudo. Os *workshops* foram inseridos no evento denominado “Semana do Conhecimento”, promovido por XCOM como parte de uma estratégia de divulgação e discussão sobre a importância do conhecimento para a organização.

O critério de escolha dos participantes objetivou a formação de dois grupos de empregados, oriundos de funções técnicas de nível superior, média gerência e de apoio técnico-administrativo, lotados em diferentes departamentos da estrutura organizacional e que tivessem com a empresa uma relação mínima de seis meses. Essa composição visou à formação de dois grupos mesclados em termos da variedade de experiências e perspectivas, mas sem a pretensão de formar um grupo típico, capaz de representar toda a empresa. A configuração, intencionalmente heterogênea do perfil dos participantes da pesquisa, potencializou a apreensão do imaginário coletivo a partir das percepções e peculiaridades dos diversos atores envolvidos. Da mesma forma, essa estruturação mesclada possibilitou a apreensão de percepções, indicadores e vivências sobre as práticas de conversão e difusão interativa do conhecimento tácito no dia-a-dia da organização, por sujeitos com características diversas em relação ao tempo de vínculo com a empresa, à formação, ao cargo e à área de atuação.

### 3.2 A COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foram utilizados, respectivamente, *workshops*, entrevistas semi-estruturadas e registros internos e de acesso livre, tal como o *site* da XCOM.

No estudo com os grupos de participantes dos dois *workshops*, ao se buscar a relação possível entre o imaginário e a dimensão tácita da criação do conhecimento, fez-se necessária a utilização de técnicas que possibilitassem estimular a manifestação de dimensões emocionais, psicológicas e políticas. Em contextos similares, instrumentos que se inserem nas chamadas técnicas projetivas, têm sido utilizados em pesquisas no campo organizacional (PAGÈS et al., 1987; CALDAS; TONELLI, 2001; SILVA; VERGARA, 2002). Entre estas, inseriram-se técnicas de expressão não verbal, que, segundo Pagès et al.(1987, p. 208), “permitem apreender o imaginário coletivo, isto é, as angústias e os desejos inconscientes vividos na relação dos indivíduos com as instituições, com os objetos coletivos de investimento”.

O estudo fez uso de técnicas de construção de desenhos e da técnica de complemento de frases (VERGARA, 2008) que possibilitaram a obtenção de percepções às questões a seguir identificadas:

a) Técnica de construção de desenhos: como cada participante percebe a organização e como ele se representa nela; como o grupo percebe a organização e nela se representa.

b) Técnica de complemento de frases: identificação das percepções dos participantes sobre a dinâmica da relação entre imaginário organizacional e o processo de criação do conhecimento, a partir das práticas de conversão e difusão interativa de sua dimensão tácita na organização pesquisada. Para tal, foram utilizados como variáveis de pesquisa elementos do modelo de criação do conhecimento nas organizações de Nonaka e Takeuchi (1997). Com essa base foram construídas frases incompletas que buscaram estimular a expressão de atitudes, de procedimentos, de recursos e de indicadores que pudessem estar presentes na empresa pesquisada.

### 3.3 A UTILIZAÇÃO DA TÉCNICA DE *WORKSHOP*

A escolha do *workshop* como técnica de abordagem buscou favorecer a integração dos participantes, sua mobilização e sensibilização para reflexão em torno do tema em estudo, o estímulo à livre expressão, possibilitando um espaço para o não-verbal e a apreensão do imaginário coletivo. A condução dos *workshops* buscou trabalhar tanto o nível pessoal quanto o relacional e o institucional, em que o “Eu”, o “Outro” e o conjunto dos aspectos que representam e organizam as características da produção de cada um foram considerados. Com esse intuito, a relação do indivíduo com a organização foi colocada em pauta, concretamente,

na concepção dos *workshops*, propiciando um ambiente que favorecesse a emersão de aspectos articulados ao social, a partir dos quais os participantes representaram a expressão inconsciente dos imaginários individuais e coletivo, em torno de eixos referenciais que buscaram articular o psicológico, o político e o ideológico. Esse tipo de intervenção com grupos, segundo Pagès et al. (1987), leva mais ao questionamento das rupturas do que das conformidades, mais dos conflitos do que dos aspectos que caminham bem, mais do implícito do que do explícito, mais do latente do que do manifesto, mais do irracional do que do racional. Assim, possibilita-se a exploração das estruturas sócio-mentais em uma perspectiva dialética. Nesse sentido, a moderação dos grupos durante os *workshops*, a escolha e a organização das técnicas utilizadas, as orientações na realização das atividades, bem como o tratamento, as análises e interpretações desenvolvidas com os participantes sobre as produções individuais e coletivas foram centradas neste objetivo.

### 3.4 A APLICAÇÃO DAS TÉCNICAS DE CONSTRUÇÃO DE DESENHOS E DA TÉCNICA DE COMPLEMENTO DE FRASES

As técnicas foram aplicadas durante os *workshops* em três atividades, sendo as duas primeiras relacionadas à construção dos desenhos livres e a terceira, ao complemento de frases.

Os desenhos, que visaram a uma representação identitária entre o imaginário individual e o imaginário organizacional, foram elaborados pelos participantes na presença da pesquisadora, a partir de suas orientações, da seguinte forma:

1ª atividade: desenho individual

a) Foi solicitada aos participantes a construção individual de desenho de livre criação sobre o tema: “A organização e eu: como percebo a empresa e como me insiro nela”.

b) Os participantes foram orientados, também, a postarem o desenho elaborado individualmente no mural disponibilizado para tal, na medida em que os fossem terminando.

2ª atividade: desenho coletivo

a) A pesquisadora orientou a formação de grupos para construção coletiva de um desenho de livre criação sobre o tema: “Nós e a organização: como percebemos a empresa e como nos inserimos nela”.

b) Foi solicitada a cada grupo a postagem do desenho no mural.

Ao final da postagem no mural das produções relativas às duas atividades, foi solicitado a cada participante e a cada grupo que explicasse o significado e a interpretação que faziam da

expressão sobre o tema projetado nos desenhos próprios (individuais e grupais) e dos demais. O que se pretendeu, nesta fase, não foi chegar a uma interpretação comum do desenho de cada um ou de cada grupo, mas, sim, favorecer a expressão coletiva a partir da representação trazida pelo desenho de cada participante e de cada grupo. A seguir, foi pedido a cada autor dos desenhos individuais e a cada grupo que avaliasse se a percepção dos demais refletia, ou não, o que quiseram representar, verbalizando em seguida a sua explicação do desenho de sua autoria ou do grupo, no caso do desenho coletivo.

### 3ª atividade: técnica de complemento

A aplicação do questionário com 24 frases incompletas foi realizada na presença da pesquisadora, a partir de suas orientações. Foi solicitado aos participantes que, trabalhando individualmente, completassem o formulário com frases incompletas sobre o tema “gestão do conhecimento na empresa”, que tiveram como base as premissas do modelo das cinco fases de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997).

## 3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

O método escolhido para análise de dados foi o método dialético de análise de conteúdo, utilizado por Pagès (1987) para apreender temas cujas estruturas não se configuram como uma armação sólida de cada uma das peças, mas sim como conteúdos que vêm em nuances, com um encadeamento de contradições articuladas umas às outras. Nesse sentido, diz Pagès (1987), não se deve separar os termos das contradições, com o pretexto de analisá-las, mas, sim, apreender e compreender a estrutura das relações que une cada elemento dos conteúdos trazidos ao demais. Assim, foi adotado esse método por melhor se ajustar à análise do objeto em questão, que envolve a interação entre conceitos aparentemente opostos, tais como: a dimensão tácita e explícita do conhecimento; o imaginário individual e o imaginário organizacional; o discurso objetivo e o discurso subjetivo; o individual e o coletivo; a identificação e a identidade no processo de criação do conhecimento na organização. Dessa forma, a escolha se relaciona com as características deste método, que reúne a dialética como a arte do diálogo, da contraposição e da contradição de ideias que levam a outras ideias e à análise de conteúdo (BARDIN, 1995), como instrumento de indução para serem investigadas as causas (variáveis inferidas) a partir dos efeitos (variáveis de inferência ou indicadores). Ao se fundirem, essas características permitem formar uma visão mais ampla da questão em estudo.

Vale ressaltar que, particularmente na análise das evidências trazidas pelas representações dos desenhos, as explicações verbais dos participantes quanto aos significados de suas produções subjetivas, tanto as individuais quanto as coletivas, adicionaram valioso

conteúdo para a posterior interpretação das representações. Os conhecimentos teóricos e a experiência da pesquisadora na área da psicologia, sua atuação e presença como moderadora e facilitadora nos *workshops*, aliados às bases teóricas que ancoraram este estudo, apoiaram o trabalho de análise e interpretação dos desenhos.

No contexto desse método de análise, foram examinados os seguintes pares de conceitos que emergiram da literatura sobre o tema objeto do estudo: tácito-explícito; discurso objetivo-discurso subjetivo; individual-coletivo; identidade-identificação; imaginário individual-imaginário organizacional. A partir desse foco, o processo de análise ocupou-se dos seguintes aspectos: a) unidades de discurso e tratamento das ligações; marcação de palavras relevantes; b) extração de frases e parágrafos relacionados com as variáveis da pesquisa.

No caso específico da técnica de complemento de frases, foram criadas grades mistas, nas quais foram definidas as categorias (respostas) pertinentes ao objetivo da pesquisa, admitindo-se, porém, a inclusão de categorias (respostas) surgidas durante o processo de análise. Verificou-se a necessidade de subdivisão, inclusão ou exclusão de categorias; estabeleceu-se o conjunto final de categorias considerando esse rearranjo.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 A ANÁLISE DOS DESENHOS: ASPECTOS PSICOSSOCIAIS DOS GRUPOS**

A interpretação dos desenhos individuais e coletivos privilegiou a reflexão conjunta dos participantes, tanto na fase de construção dos desenhos quanto na de interpretação, dando-lhes voz para que pudessem expressar as percepções sobre os significados subjetivos de suas produções.

Com relação aos resultados obtidos por meio dessa técnica, ganharam destaque algumas representações e interpretações comuns, mas que mostraram variações na sua forma de expressão e convergiram para dois grandes temas: a) a força do processo de identificação indivíduo-organização e as contradições e conflitos daí derivados; b) o desconforto trazido pela percepção que se tem de um ambiente interno onde falta uma estratégia organizacional claramente explicitada para a difusão dos valores e crenças que norteiam as decisões de mudanças e novos conceitos criados na empresa, bem como uma direção para cumprir a missão de que é investida. No detalhamento das análises dos desenhos, procurou-se identificar as relações que esses temas, trazidos pela expressão subjetiva dos empregados da XCOM, poderiam ter com as práticas de conversão do conhecimento tácito-individual em conhecimento organizacional, e sua difusão interativa.

Em relação ao tema (a), a organização foi representada em vários desenhos como sendo um mundo que permeia e afeta a vida de todas as pessoas por meio da alta tecnologia que detém, gerando produtos e serviços que captam e transmitem informações e conhecimentos para todos. Como expressaram alguns autores dos desenhos, “ela está na vida da gente; (...) ora somos empregados, ora somos clientes” (expressão coletiva do “grupo manhã”); (...) “dessa forma, somos afetados por esta organização” (P4). Nesse sentido, parecem ter com a empresa uma relação simbiótica, que permeia suas vidas profissionais e pessoais. As Figuras 2 e 3 demonstram tais percepções.



Figura 2 - Desenho Coletivo –grupo manhã



Figura 3- Desenho individual P4

A empresa XCOM também foi percebida como cenário e fonte de realização de sonhos e como caminho para o desenvolvimento profissional, bem como de realização da fantasia de que a grandiosidade da empresa é dependente do suporte e da dedicação deles, o que é concretizado na forma de um comportamento altruísta e heróico. Essa fantasia se reflete, por exemplo, na expressão do desenho coletivo do grupo da manhã, “(...) mesmo que não existam condições ideais a empresa continua produzindo e então nós temos que dar o suporte”. Ou, ainda, na expressão coletiva do grupo A do *workshop* da tarde: “(...) apesar da carência de processos internos, mesmo assim, nada fica parado. Não importa como, nem que morra alguém”, como expressa o desenho deste grupo (Figura 4).

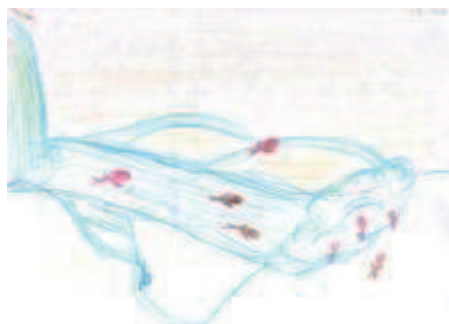


Figura 4 - Desenho coletivo grupo A tarde (XCOM representada como uma Piracema. Participantes representados como os peixes que lutam contra a correnteza para alcançar o objetivo de XCOM.)

As contradições entre a força da identificação com a imagem da organização e o imaginário individual foram, também, representadas em alguns desenhos. Na interpretação dos desenhos, essas evidências puderam ser observadas na expressão subjetiva do conflito



entre o prazer de fazer parte da XCOM e a percepção de que “nem tudo é tão colorido e fácil na caminhada na busca dos sonhos pessoais (P12)” ou, ainda, na visão da empresa como caminho para o desenvolvimento na carreira, mas representada como “uma correnteza que nos carrega, nem sempre para onde desejamos ir (P13)”, como se pode observar nos desenhos das Figuras 5 e 6.



Figura 5 - Desenho individual P12



Figura 6 - Desenho individual P13

Outro aspecto representado e interpretado nos desenhos expressa mais um elemento contraditório, mas que, igualmente, liga-se aos processos de identificação indivíduo/organização. Evidencia-se o contraditório, quando ela é vista e representada como um mundo, mas que é, no entanto, composto por um conjunto de pessoas isoladas, dando a ideia de que o modelo imaginado, idealizado, não se realiza plenamente. Ou seja, ela não se concretiza dentro de uma visão holística e integrada nos desenhos dos empregados que assim a representaram (P6; P2 - Figuras 7 e 8).



Figura 7 - Desenho individual P6



Figura 8 - Desenho individual P2

Relacionados ao tema (b), as interpretações dos desenhos, igualmente, indicaram um conflito de percepções quando se evidencia, a partir dessas representações, que embora identificados, realizados e comprometidos com XCOM, é bastante forte a sensação de que a empresa não lhes oferece um imaginário que, articulado pela alta e média gerência, defina o jogo, a missão, os valores e crenças que norteiam novos conceitos e decisões da empresa, gerando insegurança. Essa sensação lhes é trazida na forma da pouca sistematização de processos e rotinas, no conhecimento predominantemente tácito e não difundido interativamente, e pela aparente falta de um rumo, bem como de valores e crenças claramente explicitados pela alta direção.

Essa característica um tanto ambígua da XCOM mostrou-se como um ponto que traz desconforto para todos os participantes. No entanto esse aspecto, que é compartilhado por esse grupo de empregados, parece não alterar a força da imagem positiva que tem da empresa e sua identificação com ela. Ao contrário, faz com que se sintam mais heróis do que vítimas, pois “apesar de tudo levam a empresa a manter seu sucesso”; “(...) apesar da carência de processos internos, mesmo assim nada fica parado. Não importa como, nem que morra alguém”, foram expressões coletivas do “grupo manhã” e do “grupo A tarde”.

O tema (b) refletido para os participantes na forma de falta de processos internos estruturados e de indefinição de um rumo organizacional, está expresso em vários desenhos, como P5, que mostra ser uma presença no imaginário dos participantes. A interpretação dos desenhos indica como esse aspecto traz conflitos diante da necessidade de união, por um lado, e de centralização e dependência das pessoas, por outro lado, pois na organização vista como predominantemente tácita, conforme explicitado por um dos autores dos desenhos: “(...) informação e conhecimento viram poder” (P8). As Figuras 9 e 10 apresentam desenhos relativos a tais percepções.



Figura 9 - Desenho individual P5



Figura 10 - Desenho individual P8

Os reflexos da falta de uma intenção organizacional, que deveria estar explicitada na forma de valores, crenças e ideais foi, também, representada em outro desenho. Nele, o autor (P3) expressou como esse aspecto pode tornar ineficazes e inoperantes conceitos que não tenham sido justificados pela alta gerência. Esse participante representa-se na empresa, através de seu desenho, como “uma andorinha que sozinha não faz verão”, uma vez que os objetivos da área que gerencia não saíram do discurso da organização para a ação da alta gerência, não se configurando, assim, como um real valor para XCOM (Figura 11).

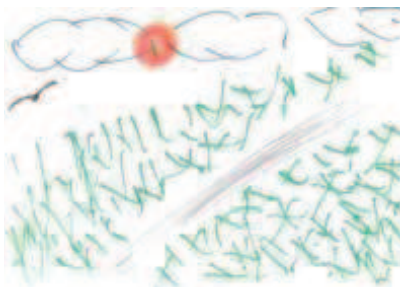


Figura 11 - Desenho individual P3

## 4.2 ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS OBTIDAS COM A TÉCNICA DE COMPLEMENTO

(a) Frases relacionadas à fase de compartilhamento do conhecimento tácito: as complementações dos respondentes trazem percepções que apontam para algumas dicotomias importantes em relação às variáveis que deveriam estar presentes nesta fase e que foram investigadas. Elas dizem respeito, por um lado, à presença de forte identificação dos participantes com a imagem grandiosa que têm de XCOM e do orgulho de a ela pertencer. Igualmente forte é a expressão do prazer que sentem em trabalhar na empresa na medida em que, ao se sentirem desafiados e comprometidos em contribuir com o negócio da empresa, realizam, aprendem e ampliam conhecimentos. Porém, em contraposição, não há entre eles a percepção de que a empresa tenha uma preocupação intencionalmente articulada em buscar o compromisso coletivo com a criação do conhecimento. Assim, são percebidas como incipientes e raras as práticas voltadas à criação de um campo de interação propício para diálogos e troca de experiências e para captação de habilidades através da prática da observação. Também foram considerados incipientes: o trabalho de equipes multifuncionais com objetivo comum; o estabelecimento de metas desafiadoras pelas gerências; e a concessão de autonomia às equipes. Essas práticas, propostas no modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) buscam a facilitação do processo de compartilhamento do conhecimento tácito; porém parece não fazer parte do dia-a-dia de boa parte dos participantes do estudo.

(b) Frases relacionadas à fase de criação de conceitos: o complemento das frases relacionadas às variáveis que deveriam estar presentes para que esta fase do modelo se concretizasse como o diálogo e a reflexão coletiva e cooperativa, evidenciaram que o conhecimento em XCOM é, principalmente, tácito e segregado, por pessoas e áreas. As percepções identificadas apontaram para a precariedade das práticas de armazenamento e acesso ao conhecimento, necessário aos empregados, para o desenvolvimento dos negócios da empresa, dificultando a conversão do conhecimento individual (tácito) em conhecimento organizacional. A troca de experiências e o trabalho em grupo como fator facilitador se mostraram como uma visão isolada nesse grupo de estudo. Aspectos comuns relativos à

percepção de facilidades e dificuldades nessa fase se ligam à falta de uma intenção organizacional voltada para o compromisso coletivo em torno do compartilhamento e transformação do conhecimento tácito em explícito, sua difusão interativa e armazenamento na organização. Outro aspecto trazido pelos respondentes apontou para a necessidade de sensibilização e de comprometimento da direção em mostrar que o conhecimento é um valor importante para o sucesso e continuidade do negócio. Em linhas gerais, aparecem como barreiras a essa fase: o trabalho individualizado; o não compartilhamento de ideias; a centralização do conhecimento nas pessoas; a falta de tempo; as mudanças sucessivas; e a falta de investimento em tecnologia de armazenamento e acesso ao conhecimento.

(c) Frases relacionadas à fase de justificação de conceitos: os resultados do complemento das frases deixaram evidente o modo como a falta das práticas do diálogo e da reflexão coletiva repercute nessa fase de justificação de conceitos. Uma questão recorrente nas frases dizia respeito à percepção dos respondentes sobre a pouca clareza dos critérios de justificação de conceitos criados pela organização, gerando dificuldades de entendimento e aceitação, além de baixa credibilidade. Os critérios precisam ser mais bem divulgados e comunicados, uma vez que os participantes os veem como subjetivos e sob a responsabilidade de cada gestor, de modo geral autoritários e dependentes de compromissos com a diretoria da empresa. A inexistência de práticas institucionalizadas para facilitação do compartilhamento de experiências torna o conhecimento em XCOM principalmente tácito e individualizado, ocasionando, aparentemente, pouco espaço para a inovação. Para Nonaka e Takeuchi (1997), o novo conhecimento é produto de uma interação dinâmica entre pessoal da linha de frente, especialistas, gerentes de nível médio e gerentes seniores, ou seja, todos são agentes no processo de inovação. No caso de XCOM, as evidências apontam para uma centralização desse processo nos gestores e na alta direção.

(d) Frases relacionadas à fase de construção de um arquétipo: Nonaka e Takeuchi (1997) propõem que o processo de dar tangibilidade ao novo conceito validado seja realizado de forma cooperativa entre vários departamentos, reunindo habilidades técnicas diferentes. Dessa forma, possibilita-se a variedade de requisitos e a redundância de informações, condições que facilitam a combinação do conhecimento explícito novo com o já existente, além de permitirem a aprendizagem por intrusão, possibilitando, também, o compartilhamento de conhecimentos tácitos entre os diversos agentes de inovação envolvidos.

Os resultados da complementação das frases relacionadas às variáveis dessa fase do modelo explicitam vários exemplos de novos conceitos tangibilizados cooperativamente pelos

empregados de XCOM. Ressalte-se que, embora não se evidencie em XCOM um estímulo articulado intencionalmente, diante de necessidades pontuais para solucionar e para agilizar questões do dia-a-dia do negócio, gerentes e especialistas tomam iniciativas para a criação de novos conceitos, que têm sido encaminhados e aprovados institucionalmente, para utilização pela área que o desenvolveu. Ao que indicam as evidências, mesmo diante da inexistência de um imaginário organizacional intencional que os estimule, os processos inconscientes de identificação por meio da idealização movem os empregados de XCOM na busca de colaboração e contribuição para melhorias no dia-a-dia organizacional, assemelhando-se ao que Freitas (2006) denomina de colaboração altamente competitiva. Por outro lado, o individualismo e o isolamento que se evidenciam presentes em XCOM, representados tanto nos desenhos como nos complementos das frases, mostram-se como contradições à ideia de orgulho de fazer parte do time, ao dar ao indivíduo a ilusão de ser um herói na busca de objetivos inatingíveis ou, pelo menos, difíceis de serem mantidos. Essa contradição, segundo Freitas (2006), mais revigora do que limita a organização, na medida em que ela se beneficia desse jogo que instila nos sujeitos maior dinamismo e vontade de ganhar, além da busca do reconhecimento merecido e do desejo cada vez maior de sucesso. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a interação dinâmica entre dois lados opostos, de falsas contradições, acaba por criar uma solução nova e diferente. Para eles, o conhecimento tácito e o explícito não são dois lados opostos de uma dicotomia, mas, sim, instâncias complementares que interagem e se comunicam possibilitando a criação de algo novo.

Sobre o tema relacionado às práticas de conversão de *know-how* e tecnologias existentes internamente, bem como a promoção da cooperação interpessoal e interdepartamental em XCOM, o conteúdo mais recorrente dos complementos de frases se relaciona à necessidade primordial de disseminar esse conceito na alta gerência, para estimular a integração entre as diversas áreas, criar um ambiente propício à troca de experiências e focar na gestão do conhecimento, por meio da criação de um programa institucional.

(e) Frases relacionadas à quinta fase do modelo (difusão interativa do conhecimento): em relação às práticas da empresa focadas na criação e difusão interativa do conhecimento em seu ambiente interno, para boa parte dos respondentes elas não estão bem definidas, estando XCOM numa fase de tentativa que dá início ao processo, mas que tem muito a crescer. A visão dos participantes é a de que a empresa está evoluindo e avançando nesse sentido. Algumas sentenças mostraram que a empresa, embora tenha instrumentos para tal, precisa vencer barreiras culturais. Além disso, apontam que há falta de autonomia para a prática de

disseminação interna do conhecimento criado. Para tal, evidenciam que, além das barreiras culturais, é necessário vencer a inércia das áreas e a dependência da capacidade de quem as implementa. Assim, a fertilização horizontal e vertical do novo conhecimento ocorre informalmente, a partir de iniciativas individuais ou de pequenos grupos que o fazem em função da necessidade do serviço.

Já em relação à difusão interativa do conhecimento para fora da organização, as evidências trazidas pelo complemento de frases demonstram que esta prática parece não possuir um forte valor em XCOM. Observa-se que alguns participantes não conseguiram nem completar a frase por desconhecimento ou por alegar dificuldade em completá-la. A visão trazida pelo conteúdo de um conjunto representativo de sentenças dos respondentes é a de que essa mobilização para a difusão interativa do conhecimento para o ambiente externo não acontece. Algumas frases informam que existe um movimento nesse sentido, na forma de propostas que estão em estudo. É relevante ressaltar que nenhum dos respondentes fez menção ao Centro de Referência Tecnológica, mantido por XCOM e que disponibiliza sua tecnologia em produtos e serviços para fornecedores e clientes.

## 5 CONCLUSÕES

Relativamente à questão problema do estudo, a relação entre o imaginário organizacional e a dimensão tácita do conhecimento, foi possível identificar, a partir das percepções trazidas pelos participantes, que, no imaginário organizacional de XCOM por eles percebido e retratado, falta a expressão clara do valor que pode ter o conhecimento tácito/individual e sua conversão em conhecimento explícito/organizacional. Assim, o estudo apontou que práticas de gestão planejadas e articuladas pela alta e média gerência para estimular um ambiente propício ao compartilhamento da dimensão tácita do conhecimento são incipientes e raras no dia-a-dia organizacional. Dentro desse cenário é possível relacionar o imaginário organizacional percebido em XCOM com a característica eminentemente tácita do conhecimento na organização, que se mantém centralizado e fragmentado em pessoas e áreas. Por outro lado, o imaginário organizacional mostrou-se, de fato, fonte de identificação e referência para os indivíduos em XCOM, mesmo não sendo criado e articulado de forma intencional pela organização. Essa identificação com a imagem poderosa de XCOM, por si só, gera o compromisso espontâneo e criativo dos empregados com os objetivos e resultados da organização, levando-os a atuarem como heróis e guardiões do sucesso e grandiosidade de XCOM.



Em relação à existência das condições capacitadoras para a criação do conhecimento e à aplicação do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997), constata-se que esses mesmos indivíduos, fortemente identificados com a imagem de XCOM, expressam a carência e o desconforto que sentem pela falta de uma intenção organizacional em torno do compromisso coletivo com a criação do conhecimento, de forma claramente explicitada na visão, no valor e na crença justificada pela alta direção. Nesse sentido, XCOM deixa de potencializar o terreno fértil existente para a inovação, na forma proposta pelo modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), em face do compromisso espontâneo demonstrado por seus colaboradores em torno da identificação que fazem com a imagem, para eles grandiosa, de XCOM.

Os resultados convidam a investigar, no contexto atual das organizações, o valor que tem sido atribuído à média gerência como mediadora da defasagem entre a visão da empresa, articulada pela alta gerência, e a realidade examinada pelo pessoal que atua na linha de frente, que faz o sonho colocado na visão acontecer.

## REFERÊNCIAS

ALTMAN, E. O conceito de imaginação: uma história inacabada. In: LAPIERRE, L. (Org.). **Imaginário e liderança**. São Paulo: Atlas, 1995.

AMADO, G. Coesão organizacional e ilusão coletiva. In: MOTTA, F.; FREITAS, M. E. (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

AUGRAS, M. **A dimensão simbólica**: o simbolismo nos testes psicológicos. Petrópolis: Vozes, 1998.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. Casamento, estupro ou dormindo com o inimigo? Interpretando imagens e representações dos sobreviventes de fusões e aquisições. In: ENCONTRO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 25., 2001, Campinas (SP). **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

\_\_\_\_\_. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F.; FREITAS, M. E. (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

FREITAS, M. E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

KUHN, T. S. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 2000.

LAPIERRE, L. Imaginário, administração e liderança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 29, n. 4, p. 5-16, 1989.

\_\_\_\_\_. **Imaginário e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia**. São Paulo: Atlas, 1995.

LAPLANCHE, J.; PONTALIS, B. **Vocabulário da psicanálise**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

LARÇON, J. P.; REITTER, R. **Structure de pouvoir et identité de l'entreprise**, Paris: Nathan, 1979.

MAFFESOLI, M. O imaginário é uma realidade. **Revista Famecos**, n. 15, p. 74-82, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

POLANYI, M. **Personal knowledge: towards a post-critical philosophy**. Chicago: The University of Chicago Press, 1958.

\_\_\_\_\_. **The tacit dimension**. Gloucester: Peter Smith, 1983.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Análise comparativa acerca da utilização de desenhos na pesquisa sobre a criação do sentido da mudança organizacional. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 23, p. 159-169, 2002.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TONET, H. C.; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 1-11, 2006

VERGARA, S. C. A utilização da construção de desenhos como técnica de coleta de dados. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2005.